

Carrières de dirigeants: les spécificités du modèle suisse

Plus de 30 pour cent des dirigeants d'entreprises suisses sont de nationalité étrangère, un pourcentage élevé en comparaison européenne. La grande majorité de ces dirigeants disposent de formations en économie et en gestion d'entreprise.

Comment évolue le profil de formation et de carrière des dirigeants des entreprises suisses depuis 30 ans? Nous avons mené une recherche sur les profils des dirigeants des 110 plus grandes entreprises suisses entre 1980 et 2010 et mis en évidence l'émergence en Suisse de parcours de carrière de plus en plus internationaux. Premièrement, notre étude souligne l'importance croissante de diri-

geants de nationalité étrangère, aussi bien au sein des conseils d'administration que dans les fonctions exécutives des entreprises suisses. Moins de 5 pour cent des dirigeants de l'échantillon de 1980 avait une nationalité étrangère contre plus de 30 pour cent en 2010. Ce pourcentage reflète une réalité différenciée: ces étrangers sont des investisseurs, des fondateurs, des cadres internatio-

naux qui ont fait une carrière dans l'entreprise, comme Paul Bulcke ou Peter Brabeck du groupe Nestlé, ou encore des cadres internationaux venus d'entreprises étrangères fusionnées, rachetées ou ayant investi dans une firme helvétique.

Toujours plus de MBA, moins de juristes

Deuxièmement, nous constatons un changement majeur au niveau de la formation des dirigeants avec une augmentation très nette des cursus en économie et en management (48 pour cent des formations et 77 pour cent des formations complémentaires), par exemple des Master of Business Administration (MBA) obtenus dans des business schools américaines et européennes. Cette proportion croissante des formations en économie ou en gestion d'entreprise se fait surtout au détriment des études de droit (33 pour cent des formations de dirigeants en 1980 contre 16 pour cent en 2010). Le pourcentage des diplômés en sciences et techniques reste relativement stable (30 pour cent environ).

Cette transformation des profils de dirigeants est cohérente avec l'évolution des réseaux économiques nationaux. Les participations croisées dans les conseils d'administra-

«Moins de 5 pour cent des dirigeants de l'échantillon de 1980 avait une nationalité étrangère contre plus de 30 pour cent en 2010»

Eric Davoine

tion, fréquentes en 1980, ont diminué au cours des deux dernières décennies. Nous constatons aussi un déclin de la participation des dirigeants à d'autres réseaux sociaux, militaires et politiques, également caractéristiques du modèle économique suisse avant les années 1980. Alors que 55 pour cent environ de l'échantillon de dirigeants de 1980 étaient officiers de milice, il n'y a plus que 26 pour cent de l'échantillon en 2010 (mais encore 43 pour cent des nationaux suisses). Etudiés ici sur une période de trente années, ces transfor-

mations se font relativement lentement, plus lentement dans les entreprises actives sur le territoire suisse que sur les entreprises internationales du SMI.

Comparaison des profils de dirigeants suisses et européens

L'internationalisation des profils de dirigeants est-elle une spécificité suisse? Dans le cadre d'une autre recherche, nous avons collecté des données biographiques de 916 managers des comités de 111 entreprises situées en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Suisse (entreprises des indices boursiers du CAC40, du DAX, du FTSE 100 et du SMI). Les statistiques et le graphique 1 montrent clairement que les entreprises suisses du SMI ont le plus grand nombre de dirigeants étrangers et

«La proportion croissante des formations en économie ou en gestion d'entreprise se fait surtout au détriment des études de droit»

Eric Davoine

de dirigeants avec des profils internationaux. Ce phénomène, qui a pris de l'importance au cours des dix dernières années, est lié à plusieurs facteurs: une structure du capital ouverte aux investisseurs étrangers, des entreprises du SMI créées par des dirigeants fondateurs non suisses, des firmes à stratégie globale peu dépendantes du marché local, un marché national des dirigeants plus étroit. Il est intéressant de constater que ce phénomène d'internationalisation des dirigeants existe aussi dans les autres pays européens, même s'il n'a pas la même ampleur qu'en Suisse. Ainsi même dans des pays comme l'Allemagne et la France qui ont traditionnellement des politiques de recrutements assez nationales, plus d'un manager sur cinq est de nationalité étrangère. En Grande-Bretagne, c'est le cas de 40 pour cent des managers de l'échantillon. De plus, cette internationalisation n'est pas seulement une question de nationalité puisque plus de 50 pour cent des managers de chaque échantillon a eu une expérience professionnelle dans un autre pays.

Des parcours de formation différenciés en Europe

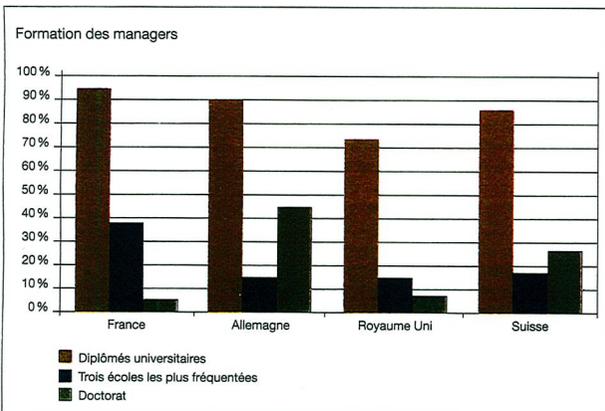
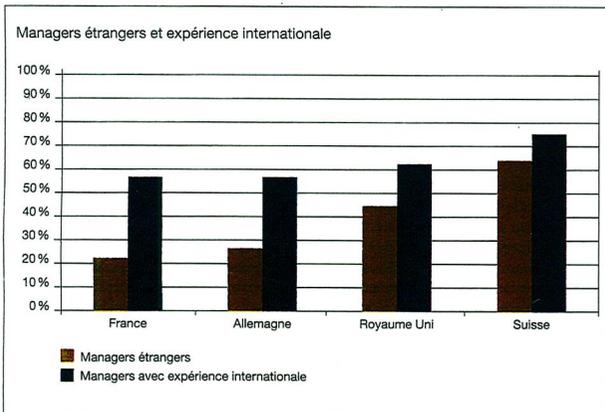
Dans cette même étude, nous avons également analysé les points communs et les spécificités nationales. Ainsi on constate, dans les quatre pays, un pourcentage important (environ 50 pour cent) de managers ayant fait des études d'économie et de management. En France, les dirigeants sont en majorité issus de quelques Grandes Ecoles d'élite (Polytech-

nique, ENA, HEC), alors que dans les autres pays on observe une plus grande diversité d'alma mater. Si un dirigeant allemand sur deux a un titre universitaire de docteur, aucune université ne semble former spécifiquement l'élite managériale allemande et nombreux sont aussi les dirigeants allemands qui sont aussi passés par une formation professionnelle duale, souvent avant leurs études universitaires, soulignant l'attachement des Allemands pour l'expertise de métier. Il y a un pourcentage non négligeable de docteurs chez les dirigeants du SMI qui est aussi lié à la présence importante de médecins et de scientifiques dans les comités des entreprises de biotechnologie, de pharmacie et de matériel médical. Enfin, alors qu'en France on trouve le plus grand nombre de dirigeants catapultés ou hérités, le modèle de carrière dominant en Allemagne, en Angleterre et en Suisse reste le modèle du montagnard, celui qui grimpe les échelons de la carrière un à un avant

d'assumer la direction de son entreprise. Il est toutefois de plus en plus rare, et ce dans les quatre pays, de voir des dirigeants qui ne font leur carrière que dans une seule firme. Enfin, on constate aussi dans les quatre pays une faible représentation de femmes dans les comités. C'est en Grande Bretagne où elles sont le plus nombreuses: 11 pour cent de l'échantillon contre 4,5 pour cent en Suisse.

Thomas David, Eric Davoine, Stéphanie Ginalska, André Mach et Claudio Ravasi

Sources:
DAVID Th., DAVOINE E., GINALSKI S., MACH A. (2012). «Elites nationales ou globalisées? Les dirigeants des grandes entreprises suisses entre standardisation et spécificités helvétiques (1980-2000)». *Swiss Journal of Sociology*, 38 (1), pp.57-76.
DAVOINE E. (2005). «Formation et parcours professionnel des dirigeants d'entreprise en Suisse». *Revue Economique et Sociale*, pp. 93-103.
DAVOINE E., RAVASI Cl. (2013). The stability of national top management career profiles in the age of globalization: a comparison of France, Germany, Great Britain and Switzerland. *European Management Journal*, (à paraître 2013)



«La complexité implique des compétences d'humilité»

Le cabinet de conseil Vicario Consulting SA, en collaboration avec l'IDHEAP, mène actuellement une recherche sur l'évolution des profils de managers dans un monde en réseau avec une gouvernance de plus en plus partagée.

Vous menez actuellement des entretiens avec des tops managers pour cerner leurs enjeux. Quels sont vos premiers résultats?

Angelo Vicario: Ils doivent faire face à de plus en plus de complexité. Cela veut dire concrètement de combiner avec des enjeux et des logiques parfois contradictoires. Des exemples? Atteindre des objectifs élevés avec des ressources de plus en plus réduites. L'incertitude économique augmente également. Un fleuron de l'industrie suisse romande peut rapidement se transformer en canard boiteux. Et la responsabilité du manager en cas de baisse du chiffre d'affaire est énorme. On attend d'ailleurs de ces tops managers qu'ils assurent la stabilité interne de l'organisation, en soutenant les équipes avec un relationnel hors du commun. En parallèle, les collaborateurs attendent plus de Work-Life Balance et une meilleure prise en compte de la santé au travail. C'est donc très souvent la quadrature du cercle.

Qu'entendez-vous par gouvernance partagée?

Dans cet univers économique de plus en plus complexe, un cadre supérieur ne peut pas tout décider. Il doit être capable de se reposer sur son réseau interne et externe. Il doit fédérer non seulement ses collaborateurs mais aussi tous les acteurs qui gravitent autour de son organisation (clients, fournisseurs, syndicats, actionnaires...). La gouvernance partagée exige donc d'avoir une vision claire et précise à court terme, tout en réfléchissant au moyen terme en essayant de l'anticiper.

Parlez-nous des compétences à évaluer pour tenir ce rôle?

Les compétences de base n'ont pas changé. Le leadership reste incontournable. Les compétences intellectuelles (capacité d'analyse et de synthèse) et sociales (ouverture, dialogue, capacité à tenir compte d'avis différents) sont clés également. Ce n'est pas nouveau. Ce qui est nouveau par contre, c'est cette capacité à s'ouvrir aux autres et à être à l'écoute. L'humilité est un atout majeur. Etre capable de lâcher ses certitudes, de se remettre en question et donc de gagner en flexibilité. Cette dimension du profil psychologique des tops managers contraste avec les profils plus charismatiques et directifs.

Propos recueillis par Marc Benninger



L'intervenant

Sociologue, psychologue en orientation professionnelle et psychopédagogue, Angelo Vicario a créé en 1998 Vicario consulting SA (30 collaborateurs présents à Lausanne, Genève, Lugano, Bâle et Zurich). Lien: www.vicario.ch